



# Pijler 'Communiceren met de Amsterdammer' - Inclusieve communicatie 2021-2024

## Wat we doen

- Vergroten onze kennis van inclusieve communicatie (oa met onderzoek).
- Verfijnen gemeentebreed communicatiebeleid. Verbeteren inclusief beeldmateriaal en taalgebruik.
- Bewustwording medewerkers van de directie Communicatie over de noodzaak om te sturen op inclusie en diversiteit in hun werk (interne communicatie).

## Waar stonden we, wat is gedaan en gemaakt

- Een **groot onderzoek** gehouden naar de mate van inclusie in onze corporate communicatiekanalen (september 2022). Idee is om dit onderzoek te herhalen om zo voortgang te kunnen meten. [Onderzoek - Tamtam \(amsterdam.nl\)](#).
- Naar aanleiding van het rapport is een **memo** gepresenteerd aan het MT. Betreft de onderzoeksresultaten en hoe we daarmee omgaan (oktober 2022). Deze voeren we uit.
- Ontwikkeling **inclusieve taalgids**, een inhoudelijk eindproduct via participatief proces. De gids is een levend document dat bijgewerkt wordt nav maatschappelijke ontwikkelingen. [Richtlijnen en tips voor inclusief taalgebruik 5.pdf - Tamtam \(amsterdam.nl\)](#)
- Opzetten van **externe focusgroepen**. Doelgroepen: Biculturele Amsterdammers (w.o. subgroep - Vrouwen), Amsterdammers met een basis- en MBO1-opleiding (najaar 2024)
- **Training inclusieve communicatie**. Op basis van onderzoeksresultaten, externe expertise en ervaringen hebben we een eigen training inclusieve communicatie ontwikkeld.
- **Inclusieve fotobank**. Project opgestart om de fotobank te verrijken met breed inzetbaar inclusief fotomateriaal (budget en aansturing vanuit team Beeld en Taal).
- Meer aandacht voor **inclusieve (feest)dagen** binnen de directie. Voor Diveristy Day in oktober worden een week lang persoonlijke verhalen gedeeld van medewerkers. Aanvullend delen we die week dilemma's, schurende krantenkoppen en een column.

## Wat dit heeft opgeleverd

- Een **inhoudelijke basis** en vindplek voor medewerkers om te kunnen werken aan inclusieve communicatie [4. Inclusieve communicatie - Tamtam \(amsterdam.nl\)](#)
- Uiteindelijk zijn '**Richtlijnen voor inclusieve taal**' na een taai bestuurlijk proces vastgesteld door het college (eind 2023). Deze richtlijnen, tips en aanbevelingen, woordenlijst en terminologie zijn opgenomen in de Schrijfwijzer van de gemeente en daarmee onderdeel van de **Huisstijl**, richtinggevend voor de gemeentelijke organisatie. [Taalbeleid - Stijlweb \(amsterdam.nl\)](#)
- Het **bewustzijn** van medewerkers over het belang van inclusieve communicatie is vergroot. Door interne communicatie en kennisoverdracht: presentaties en bijeenkomsten (oa directiebreed, bij communicatieteams, trekkers Inclusie en Diversiteit (IenD)) en gesprekken met MT en DT.
- De inzichten, aanbevelingen en adviezen zijn input voor het formuleren van een **beleid/aanpak** op inclusieve communicatie en het maken **hulpmiddelen** om invulling te geven aan inclusieve communicatie (taal-, beeldgebruik en ontmoetingen):
  - Een **hand-out inclusieve communicatie** is gemaakt voor teammanagers om hen een handvat te bieden voor de eigen teams.
  - **Vuistregels** voor inclusieve taal samengesteld
  - **Masterclass Effectief beeldgebruik** ontwikkeld en geregeld gegeven

- Training Inclusieve Communicatie gegeven in het kader van de **leerlijn voor junior communicatieprofessionals**.
- **Kennissessies (2x)** gehouden met het campagneteam ter voorbereiding van inclusieve campagnes
- De bestaande beeldwijzer laaggeletterden wordt aangevuld en uitgebreid met info over inclusief beeldgebruik, tot een '**Inclusieve beeldwijzer**'.
- **Training Eenvoudige Taal** 8x gegeven in 2023. Doel: trainen 80 professionals in begrijpelijke taal (van Dienstverlening en Communicatie).
- De **handreiking en briefing Inclusieve fotografie** is ontwikkeld. Een hulpmiddel om gemeentelijke opdrachtgevers te helpen bij het opstellen van een briefing, rekening houdend met de aandachtspunten inclusief beeld.

### **Hoe nu verder - Dilemma's - Waar we tegenaan lopen**

- Implementatie in directie Communicatie op basis van aansturing is nodig om inclusieve communicatie verder te verankeren. Welke norm hanteren we? Hoe en wanneer zijn we succesvol en welk gedrag hoort daarbij zijn vragen om te beantwoorden door DT. De bijdrage van teammanagers speelt een fundamentele rol. Het lijkt hierop te hangen.
- Het onderzoeksrapport (Communicatieanalyse 2021-2022) is meegenomen in de slipstream van het bestuurlijk proces rond de richtlijnen en ter info naar college gestuurd. Helaas is het rapport niet meer gepubliceerd op Open Research of naar de Raad gestuurd. Dit had te maken met het taaie bestuurlijke proces. Hoe gaan we hiermee om want we houden vervolgonderzoeken.
- Training inclusieve communicatie als basisonderdeel voor de gehele directie. Hoe kunnen we 500 collega's dit aanbod doen? Alle teams trainen? Op basis van vrijwilligheid?
- Inclusieve taal binnen de gehele organisatie (ism bureau lenD) is een vraag die voortvloeit uit de Bestuursopdracht. In hoeverre kunnen cq willen we inclusieve taal als norm werkbaar maken voor 19000 ambtenaren? Is het maken van beleid voldoende? Een idee is het ontwikkelen van een e-learning (afhankelijk van capaciteit, budgetvraagstuk)
- We moeten onderzoeken hoe inclusieve taal beter onderdeel wordt van de training Heldere taal (en evt andere trainingen)
- Het is nodig om de focusgroepen uit te breiden met bijv. Mensen met een beperking etc.
- Taalbeleid (corporate communicatie) ontwikkelen we verder met lenD als focus (verbetering klantreis met aandacht voor taalniveau). Besluit najaar 24
- Beeldbeleid (corporate communicatie) ontwikkelen we verder met lenD als focus (met medeneming van huidige maatschappelijke ontwikkelingen zoals AI). Besluit najaar 24
- Campagnebeleid (corporate communicatie) is aangepast door de lens van lenD. Besluit najaar 24
- We werken aan een intern communicatieplan voor de directie Communicatie met inclusieve taal als belangrijke drager.
- Samenwerking met bureau Inclusie en Diversiteit op inclusieve communicatie is een vervolgstap die ingericht moet worden.

### **Best practices (wat werkte goed en wat minder)**

- De training inclusieve communicatie en het gesprek dat volgt, kan een belangrijke impuls geven aan het bewustzijn, leert de ervaring. Hoe dit instrument structureel onderdeel wordt van werkwijze directie Communicatie is voer voor verder overleg.
- Het gesprek met de Amsterdammer levert nieuwe inzichten op. Onderzoeken zoals de externe focusgroep willen we graag nog kunnen uitbreiden met andere doelgroepen zoals mensen met een beperking etc.
- Publicatie en beschikbaar stellen van de Schrijfwijzer is slechts een eerste stap. Dat zorgt er niet voor dat inclusieve taal ook echt worden toegepast. Daar is meer voor nodig.

## Pijler Bewustwording voor medewerkers

Bewustwording was één van de pijlers van het programma Inclusie en Diversiteit voor de directie Communicatie. Bewustwording is immers de basis van het werken aan inclusie en diversiteit. Zonder bewustwording, is het werken aan inclusie en diversiteit lastig.

We hebben niet onderzocht hoe het ervoor stond met bewustwording binnen onze directie. We zijn bij de opstart uitgegaan van de theorie dat iedereen een eigen referentiekader heeft. Dat wordt bepaald door hoe je zelf in het leven staat. Je hebt van nature het meest contact met mensen die een soortgelijke achtergrond hebben als jij, waardoor je referentiekader wordt “gevuld” met ervaringen van soortgelijke mensen.

Vaak neem je je eigen referentiekader als uitgangspunt, van waaruit je handelt en communiceert. Hierdoor kan het zorgen voor blinde vlekken en kan het invloed hebben op je (woord)keuzes. Door je bewust te zijn van je eigen referentiekader en door je te realiseren dat er voor anderen een ander referentiekader kan zijn, kan dat bijdragen aan een verbeterde samenwerking en meer begrijpelijke communicatie onderling. En daarom ook aan een positieve werkcultuur.

**Om te werken aan bewustwording en om deze pijlen uit te voeren hebben we twee concrete actie uitgevoerd.**

- Het spel Mag Ik Je Wat Vragen is ontwikkeld en verspreid binnen de organisatie. Teams en medewerkers zijn uitgenodigd om dit te spelen met elkaar. Het is ons niet bekend hoeveel gesprekken er daadwerkelijk zijn gevoerd.
- We hebben een aantal bijeenkomsten Over De Streep georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten konden teams actief verder werken aan bewustwording door de stellingen en het gesprek met elkaar te voeren hierover. Over De Streep is een vervolgactie, onder professionele begeleiding, van het spel Mag Ik Je Wat Vragen.

**We liepen hierbij tegen een aantal belangrijke zaken aan.**

- Vanuit het programmabureau is terughoudend gereageerd op het spel Mag Ik Je Wat Vragen. Er was een angst dat voor sommige mensen te ingewikkelde of te persoonlijke vragen zouden zijn. En dat dit voor sommigen daardoor te onveilig zou aanvoelen. Overigens hebben we deze signalen niet teruggekregen vanuit onze eigen organisatie. Maar we hebben afgesproken het spel niet verder te verspreiden naar andere directies, buiten Communicatie.
- We hebben hiervan zelf ook weer geleerd; sommige vragen waren misschien inderdaad te direct of te persoonlijk om zo aan mensen te stellen. Sommige mensen kunnen zich voor het blok gezet voelen.
- Teams zijn druk met de waan van de dag. Zonder actieve aansturing gingen maar weinig mensen dit spel spelen met elkaar. We hebben niet in kaart gebracht hoe vaak het spel is gespeeld
- Hetzelfde geldt voor de bijeenkomsten Over De Streep. Vaak speelt er zo veel binnen een team, dat extra bijeenkomsten niet haalbaar zijn. Er zijn bijeenkomsten met vijf teams georganiseerd. Hoewel dit mooie en verdiepende bijeenkomsten waren, was er nog wat weinig animo bij andere teamleiders om dit ook te gaan doen. Het oorspronkelijke idee was om dit aan te bieden aan elk team binnen de directie, maar er bleek uiteindelijk te weinig animo bij meerdere teams.
- Bij een bijeenkomst als Over De Streep is veiligheid en een hele goede, professionele begeleiding zeer belangrijk. Bij één team ging dit niet helemaal goed, waardoor er niet uit de bijeenkomst werd gehaald wat potentieel mogelijk was. Ook hier hebben we van

geleerd. Het is dan ook heel belangrijk om vooraf goed in kaart te brengen wat er binnen een team speelt en wat gevoelig kan liggen. Onderhuids kunnen er issues zijn die normaliter niet besproken worden en die tijdens zo'n bijeenkomst ineens uitgesproken worden. Dat kan heftig zijn voor mensen.

- Een aantal teamleiders heeft zelf, op eigen initiatief, een bijeenkomst georganiseerd rondom dit thema.

Na een aantal bijeenkomsten is er verder niet zo veel energie meer gestoken in het organiseren. Dit kwam doordat, naast bovenstaande zaken waar tegenaan werd gelopen, de energie hierdoor ook wat weg was bij het team dat deze bijeenkomsten ging organiseren.

Naast het organiseren van bovengenoemde acties, zijn er binnen de directie gesprekken gevoerd over het thema bewustwording rondom inclusie en diversiteit. Tijdens de Zeepkist zijn, met name bij de start van het programma, verhalen gedeeld door medewerkers. Ook zijn er gesprekken gevoerd n.a.v. verschenen rapporten over de stand van zaken binnen de gemeentelijke organisatie. De ervaring leert dat dit soort persoonlijke verhalen misschien wel meer impact hebben dan we vooraf dachten.

## Pijler Management

### Wat we doen

- Zorgen voor een **veilige werksfeer** waarin leidinggevend en medewerkers respectvol met elkaar omgaan. Met ruimte voor alle perspectieven, opvattingen en humor. Verschillen en ongemak worden benoemd en geadresseerd.
- Bewust maken dat je als leidinggevende **voorbeeldgedrag** hebt, en dat jij het grootste verschil kan maken.

### Waar stonden we, wat is gedaan en gemaakt

#### DT:

- Gesprek met groeipanel met portefeuillehouder/directeur ea (3 maal),
- Gesprek werkgroep en DT na 1 jaar (dilemma's, meer connectie tussen DT en werkgroep en sturing)

#### DT/MT

- Diverse **informatiebijeenkomst(en)** met kennis (feiten en aanpakken) en ervaringen/verhalen (ook over spiegelen en reflecteren en/of niet bewuste vooroordelen).
- Leiderschapsdagen:
  - Masterclass Diversiteit in Leiderschap en lezing met zelfreflectie van Karolien Koolhof. Over neurodiversiteit en introvert en extrovert zijn.
  - Leiderschapsdag over I&D met **5.1, 2, e** en trekkers werkgroepen en presentatie uitkomsten 1e focusgroep
- In MT geregeld **aandacht voor I&D** (presentaties over BWIS, inclusieve beeldbank, inclusieve communicatie, inkoop, campusrecruitment, werven nieuwe medewerkers, uitkomsten onderzoeken, voorbeelden werken neurodivergentie en arbeidsbeperking binnen eigen teams etc)
- **Bijeenkomst Over de streep** met MT en DT en in gesprek met de gemeentesecretaris.
- **Training** Leidinggeven aan het verschil
- **Masterclass** Jamculture door **5.1, 2, e**

Daarnaast is het MT geïnformeerd (met de vraag om dit door te zetten binnen hun teams) nav interne campagnes Inclusie en diversiteit, gesprekken nav uitkomsten van rapporten die verschenen en rondom conflict Israël-Gaza.

### Wat dit heeft opgeleverd

- Meer bewustwording over het thema inclusie en diversiteit.
- Meer bewustwording van je rol als leidinggevende daarin.
- Meer kennis en bewustwording wat inclusief leiderschap vraagt
- Hoe je omgaat met een divers team.

### Hoe nu verder - Dilemma's - Waar we tegenaan lopen

- **Vertaling naar eigen rol en praktijk.** Want het is een proces van de lange adem en heeft blijvend aandacht nodig.
- Handen en voeten geven aan **inclusief leiderschap**. Diversiteit in manier van leidinggeven en aanpak. Focus op diversiteit, maar dan begint het pas.
- **Sociale veiligheid** van MT en DT zelf als team. Blijvende aandacht en bespreekbaar houden van veiligheid in MT

- **Concretiseren van het plan van aanpak** van managers zelf komt niet van de grond (opdracht leerlijn Leidinggeven aan het verschil).
- Managers willen **KPI's, sturing en duidelijkheid** over wat er verwacht wordt van hen.
- Er loopt veel maar hoe en het concretiseren van het willen ontbreekt nog. **Managers willen graag aan de slag** maar zoeken naar **beleid en sturing vanuit DT**.
- Er is **geen eenduidig beeld over wat I&D, veel verschillende perspectieven**. Daar gesprek over voeren is lastig binnen het MT.
- Niet alle managers pakken even goed **inclusieve communicatie** vanuit vak op binnen hun team.
- I&D wordt **verschillend opgepakt binnen teams** (de ene manager is er verder mee dan de andere manager): dit wordt gezien door medewerkers en OC vraagt naar dit verschil.

#### **Best practices (wat werkte goed en wat minder)**

- **Casuïstiek delen**: Veilig en opbouwend kunnen spreken/uitwisselen over missers, dilemma's, zoeken, moeites.
- **In kleine groepjes binnen MT** dit soort zaken bespreken, in groot MT werkt dit niet
- **Van elkaar leren** (in gesprekken, in voorbeelden in MT, uitwisseling)
- **Intervisie** (veel behoefte aan)
- **Inspirerende sprekers** die ook **concreet handelingsperspectief geven**

Er is ook overlap met de acties en resultaten van de andere pijlers

## Onderzoek

Deze pijlers zijn ondersteund met onderzoek. Hierbij het overzicht van wat hier opgeleverd is de afgelopen jaren.

- Advies onderzoek (t.b.v. gemeentebrede aanpak) aan gemeentelijk programmabureau I&D. Met als resultaat: 1). Bewustwording belang onderzoek en monitoring en kruisverbanden. 2). Bewustwording uitdaging m.b.t. meten met sturing op gemeentebreed niveau en actieplannen op directieniveau. Incl. uitdaging AVG.
- Advies module I&D in MWO. Met als resultaat na evaluatie dat P&O op zoek gaat naar een andere opdrachtnemer voor MWO (ongetwijfeld zijn er meer bezwaren binnen gekomen om door te gaan met opdrachtnemer Effectory). Module I&D kwam niet in MWO zoals gewent vanuit de organisatie.
- Tweemaal interne (binnen DC) focusgroepen voor de pijlers 'personeelsbeleid', 'bewustwording' en 'leiderschap' (opvolging van inzichten bij de trekkers van deze pijlers, vooral bij 'personeelsbeleid'). Elk jaar vinden focusgroepen plaats. Uiteraard wordt gekeken of er zaken getoetst moeten worden in andere interne onderzoeken.
- Groot onderzoek naar de communicatieuitingen van de gemeente (pijler 'inclusieve communicatie' met de Amsterdammers) in 2022. Met focusgroepen bi-culturele Amsterdammers in 2023/ 2024 ter verdieping. Focusgroep basis- en MBO-opgeleiden volgt in 2024 en mogelijk in 2025 focusgroep met Amsterdammers met een beperking.

## Interne communicatie/communicatiehuis

De afgelopen jaren is in de Zeepkist veel aandacht voor Inclusie en diversiteit. Door zowel directeur/portefeuillehouder als werkgroep en andere medewerkers, met informatie om collega's op de hoogte te houden (onderzoeken, inclusieve beeldbank, inclusieve communicatie, etc ), met persoonlijke verhalen om te betrekken, en om te laten zien dat dit een belangrijk onderwerp voor onze directie is. Er was aandacht voor de interne campagnes voor medewerkers van de gemeente Adam van het programma I&D (nu bureau).

In de maandagochtendmail hebben managers geregeld over I&D geschreven, soms heel persoonlijk.

Op tamtam was en is er veel aandacht voor I&D, op alle mogelijke manieren.

Het communicatiehuis regelt kennisoverdracht via huisbijeenkomsten, masterclasses, trainingen, onderzoeksuitkomstbijeenkomsten op gebied van inclusie en diversiteit en zorgt binnen teams voor sociale veiligheid, betere samenwerking (en daardoor inclusie) door teammanagers te ondersteunen met teamsessies op aanvraag.

En zorgt voor samenhang en verbinding op thema I&D bij leiderschap, kennisoverdracht, interne communicatie en teamontwikkeling.

Daarnaast helpt het communicatiehuis bij opzetten van introductie nieuwe medewerkers en campus recruitment.

De trekker heeft toegang tot kennis van bureau I&D door gesprekken met accounthouder en kennissessies bureau en deelde deze kennis met werkgroep, portefeuillehouder DT, en andere relevante stakeholders DC (vertrouwenspersoon, capaciteitsadviseurs etc).